

"Führer" ins Management? Eine kritische Analyse ausgewählter Führungskonzeptionen

Hanft, Anke

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hanft, A. (1994). "Führer" ins Management? Eine kritische Analyse ausgewählter Führungskonzeptionen. *Psychologie und Gesellschaftskritik*, 18(1), 41-59. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-249642>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Anke Hanft

„FÜHRER“ INS MANAGEMENT? – EINE KRITISCHE ANALYSE AUSGEWÄHLTER FÜHRUNGSKONZEPTIONEN

1. Einführung

Im Kontext der Unternehmenskultur lassen sich in bezug auf ‚Führung‘ neue Ansatzpunkte für eine Erweiterung, bzw. Erneuerung vorhandener Führungstheorien und -konzepte identifizieren. Waren bislang Theorien vorherrschend, in denen eine gezielte Verhaltensbeeinflussung über die Kenntnis der individuellen Bedürfnisse und Interessen der Geführten erfolgen sollte (z.B. auf Basis der Erwartungs-Wert-Theorie), so gewinnen jetzt normative Ansätze der Führungsforschung an Stellenwert, in denen von Führern und Geführten geteilte Werte und Normen als zentrale Kategorien der Beeinflussung von Mitarbeiterverhalten in den Mittelpunkt rücken. Insbesondere in den populären Veröffentlichungen zur Unternehmenskultur wird die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern neu definiert und – so hat es den Anschein – geradezu mystisch verklärt. Führung soll nun als „erhebend, mobilisierend, inspirierend, beflügelnd, bekehrend“ empfunden werden und erreichen, daß Geführte sich „erhöht“ fühlen (Peters & Waterman, 1983, S. 111). Führungskräfte werden als „Helden“ tituliert, die wie in alten Sagen „Drachen töten“ und „Zauberer“ sind, zu denen ihre Mitarbeiter aufblicken (Deal & Kennedy, 1987, S. 104, 97). In deutschen Publikationen erklingt der Ruf nach „neuen Männern mit neuen Stärken“ (Bräuninger & Hasenbeck, 1987); nach Visionären, Missionaren und Propheten, „die Gurus, Forscher und Feldherren zugleich sein können“ (Scheuss, 1987, S. 23).

In US-amerikanischen Führungspublikationen verbreiten sich Konzepte, in denen die Persönlichkeit der Führenden, ihre Ausstrahlung, ihr „Charisma“ im Mittelpunkt steht. Zu den Protagonisten dieser neuen Führungskonzepte gehören auch Autoren, die die Bedeutung von Führungskräften für den Unternehmenserfolg in früheren Veröffentlichungen eher relativierten. So Bennis, der sich von ursprünglichen Auffassungen (Bennis & Slater, 1964) abgewendet und nun die „starke“ Führungspersönlichkeit im Fokus seiner Betrachtungen hat (Bennis, 1982; Bennis, 1983; Bennis & Nanus, 1985); und Peters (Peters & Austin, 1985), der bekennt, die Rolle von

Führungskräften in früheren Veröffentlichungen (Peters & Waterman, 1984) noch unterschätzt zu haben.

Die neuen Führungskonzepte blieben in der wissenschaftlichen Diskussion in Deutschland bislang weitgehend unbeachtet¹. Nur vereinzelt erheben sich Stimmen, die vor neuen Heilsbringern warnen (Neuberger, 1990, S. 54 ff.). Diese Zurückhaltung mag darin begründet sein, daß einer „Führer“-orientierten Führungsforschung aus historischen Gründen großes Mißtrauen entgegengebracht wird. Schon die in den neuen Führungskonzepten verwendeten

Termini lassen zumindest aus deutscher Sicht Unwohlsein aufkommen, wenn dort unbefangen von „Führem“ und „Untergebenen“, von „Helden“ und „Heilsbringern“ gesprochen wird, und als Beispiele für Charismaträger neben Wirtschaftsmanagern wie Iacocca und Watson Diktatoren wie Hitler benannt werden (vgl. z.B. House, 1987).

Ihre theoretischen Grundlagen finden Vertreter transformationaler und charismatischer Führungsansätze – sofern sie ihre Ausführungen überhaupt theoretisch begründen – insbesondere bei Burns (1978), der in einer umfassenden Analyse die Bedeutung transformationaler Führer im Führungsprozeß darlegt, und bei Max Weber (1925, 1956), der den Begriff „Charisma“ in die Soziologie einführte und die Diskussion dieses Phänomens bis heute nachhaltig prägt. Nachfolgend soll untersucht werden, ob und inwiefern diese Theorien für eine Übertragung auf Führungsprozesse in betriebswirtschaftlichen Organisationen geeignet sind.

2. Begriffliche Vorklärungen

Die Begriffe „transformationale Führung“ und „charismatische Führung“ werden sowohl synonym (House, Woycke & Fodor, 1988; House, 1987) als auch mit unterschiedlicher Bedeutung verwendet. Eine der ersten Fassungen des Begriffs der „charismatischen Führung“ geht auf Max Weber (1925) zurück, der darunter besondere Qualitäten einer Person versteht; Qualitäten, die sich nur unter bestimmten situativen Bedingungen als charismatische entfalten können und der Zuschreibung durch andere bedürfen. Weber war der erste, der Charisma als *Beziehung* zwischen Führem und Gefolgt definierte und das Phänomen in einem *sozialen Kontext* diskutierte.

Wird Charisma als Führungsansatz in Institutionen thematisiert, stehen die personalen Merkmale charismatischer Führer im Vordergrund und interaktionale Aspek-

te werden vernachlässigt. Charisma gilt als Verhaltensmuster, als „Bündel“ von Eigenschaften, das Personen mit außergewöhnlichen Fähigkeiten ausstattet (vgl. Conger & Kanungo, 1988, S. 7). Nach Auffassung von Burns (1978) ist der Charisma-Begriff in der öffentlichen Diskussion so überladen worden, daß er einer wissenschaftlichen Analyse kaum noch standhält². Er ersetzt ihn daher durch den der „heroischen Führung“, erkennt dabei allerdings, daß lediglich durch den Austausch der Begriffe das von ihm kritisierte Problem nicht beseitigt wird. Auch Lindholm (1990, S. 5) merkt an, daß durch die Abschaffung des Begriffs die Schwierigkeiten bei der Deutung charismatischer Phänomene eher vergrößert werden. Heroische Führung, so die Auffassung von Burns, erzielt, sofern sie ideologische Zielsetzungen verfolgt, transformationale Effekte.

3. Transformationale Führung nach Burns

Burns, obgleich Politologe, gilt als Urheber eines neuen „Approaches in der Leadership-Forschung“ (Steyrer, 1991), welcher die Grundlagen für einen mit dem Gedanken der Unternehmenskultur zu vereinbarenden Führungsstil schaffen soll. Der transformationale Führungsstil soll emotionale und psychische Bindungen an das Unternehmen hervorrufen, die Identifikation mit der Unternehmenskultur fördern (Kahle, 1988, S. 1232) und dazu beitragen, Unternehmen in Interessengemeinschaften zu wandeln (Bennis & Nanus, 1985, S. 195 f.). Transformationale Führung soll in Situationen wirken, in denen das Selbstvertrauen und die Motivation der Geführten geschwächt sind (Fischer, 1990, S. 142). Ein – so scheint es – griffiges Führungskonzept, das sich aufgrund seiner Werteorientierung in derzeitige Organisationskultur-Ansätze problemlos einfügen läßt.

Burns (1978, S. 425 f.) bezeichnet Führung als wechselseitigen Prozeß der Mobilisierung von Personen mit bestimmten Motiven und Werten unter Rückgriff auf politische, ökonomische oder andere Ressourcen. Führung vollzieht sich in einem Kontext von Konkurrenz und Konflikt zur Realisierung von Zielen, die unabhängig voneinander sein können oder von Führern und Geführten geteilt werden. Burns unterscheidet zwischen transaktionaler und transformationaler Führung. Wenn die Ziele von Geführten und Führern unabhängig voneinander sind, etwa im Sinne einer Austauschbeziehung nach der Anreiz-Beitrags-Theorie (March & Simon, 1958), spricht Burns von transaktionaler Führung. Führer können die Ziele, Motive und Werte der Geführten aber auch teilen, verändern oder erhöhen. Trotz unterschiedlicher

Interessen streben Führer und Geführte dann nach Erreichung gemeinsamer „höherer Ziele“. Burns spricht hier von transformationaler Führung. An beide Führungsformen knüpft er moralische Implikationen, wie Ehrlichkeit, Verantwortung und Fairness im Fall transaktionaler Führung und Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit als sogenannte „end-values“ im Fall transformationaler Führung. Führung beruht demnach auf folgenden Grundannahmen (Burns, 1978, S. 452 ff.):

a. Führung vollzieht sich im sozialen Kontext.

Eine Ein-Mann-Führung bezeichnet Burns (1978, S. 452) als Widerspruch in sich. Um führen zu können, müssen Führer in Kenntnis ihrer eigenen Motive, die Motive potentieller Geführter kennen und ansprechen. Reagieren diese auf die Ansprache, kann es zu einer intensiven Beziehung zwischen Führern und Geführten kommen. Die Geführten wenden ihre Hoffnungen an die Führer, die durch den Einsatz ihrer Machtressourcen die Erwartungen der Geführten zu erfüllen versprechen. Führung ist demnach eine dialektische Beziehung zwischen Führern und Geführten, die nur dann zustande kommt, wenn es bezüglich der Interpretation von Werten und Normen und der zu erreichenden Ziele zwischen den Beteiligten einen Konsens gibt.

b. Führung entsteht aus Dissens.

Burns betrachtet Dissens und Konflikt als zentrale Kategorien im Führungsprozeß. „The dynamo of political action, meaningful conflict, produces engaged leaders, who in turn generate more conflict among the people. Conflict relevant to popular aspirations is also the key democratizer of leadership. It causes leaders to expand the field of combat, to reach out for more followers, to search for allies. Much depends on the organization of conflict ...“ Führer, die die Ethik der Einigkeit propagierten und Harmonie und Kooperation predigten, praktizierten, so Burns, im Prozeß des eigenen Aufstiegs das Gegenteil. Eine strukturell verankerte Möglichkeit zum Dissens schafft nach Burns die Möglichkeit einer „loyalen Opposition“ und ist daher funktional für Demokratisierungsprozesse (Burns, 1978, S. 453).

c. Führung ist moralisch begründet.

Im Zuge des interaktiven Prozesses zwischen Führern und Geführten werden deren Handlungsmotive und Ziele in Richtung der „end-values“ beeinflusst mit entsprechenden Effekten auf soziale Beziehungen und politische Institutionen. Die moralischen Implikationen der Führung sind für Burns von zentralem Stellenwert, um Führer von Machthaltern unterscheiden zu können. Hitler ist nach seiner Auffas-

sung nicht als Führer zu bezeichnen, weil er Werte wie Integrität, Gleichheit und Gerechtigkeit nicht ausfüllen konnte (S. 426).

Die in der Argumentation Burns zentralen Elemente Moral, Macht und Interaktion werden in seiner populärwissenschaftlichen Vereinnahmung durch Konzepte der „transformationalen Führung“ vernachlässigt, wie anschließend zu zeigen sein wird.

4. Transformationale Führung als betriebliches Führungskonzept

Nach Bass (1986), der sich in seinem Führungsansatz wesentlich auf Burns bezieht, zählt als Kriterium für transformationale Führung nicht das gemeinsame Streben von Führern und Geführten nach sogenannten „end-values“, sondern lediglich der Grad, in dem Führer Einstellungs- und Verhaltensänderungen, gleich welcher Art, bei Geführten bewirken (S. 36). Widersprüchlich in der Argumentation ist bei ihm der transformationale Führungsstil einmal „nicht notwendigerweise positiv ausgerichtet, ganz im Gegenteil, die Handlungen können für alle Beteiligten eher schädlich als nützlich sein“ (S. 36); ein anderes Mal positiv, da der transformationale Führer sich um die tatsächlichen und scheinbaren Bedürfnisse der Geführten und um die gemeinsame Leistungssteigerung kümmert und dabei „mehr Rücksichtnahme zeigt“ (S. 71). Die Schwierigkeiten bei der Formulierung ethisch-normativer Führungsanteile mögen in der Übertragung der Theorie von Burns auf Führungssituationen in Organisationen begründet sein. Während Burns seine Darstellung auf die Analyse politischer Prozesse beschränkt und transformationale Führung in Zusammenhang mit einer fortschreitenden Demokratisierung der Gesellschaft thematisiert, sieht Bass im transformationalen Ansatz einen „erstrebenswerten Führungsstil“, mit dem Arbeitszufriedenheit und Effizienz der Untergebenen erhöht werden können (S. 48). Zur Erreichung dieser Zielsetzungen bedarf es nicht der Orientierung an sogenannten „end-values“, sondern der motivationalen, normativen und organisatorischen Einbindung der Mitarbeiter; personalpolitische Zielvorstellungen, die den persönlichen Entwicklungszielen der Mitarbeiter und gesellschaftlichen Grundwerten nicht zu entsprechen brauchen. Die Förderung der individuellen Selbstverwirklichung als politisches Ziel, so wie Burns es für transformationale Führungsprozesse postuliert, braucht mit Unternehmenszielen nicht zu korrespondieren. Die häufig in Literatur behauptete Interessenidentität von Organisation und Individuum bei der Entwicklung von Mitarbeitern verschleiert die realen Verhältnisse der betrieblichen Personalpolitik.

Auch an anderer Stelle läßt sich der Ansatz von Burns mit dem von Bass entwickelten Führungskonzept schwer vereinbaren, wenn z.B. machiavellistisches Verhalten nach Auffassung von Bass mit transformationaler Führung in Einklang zu bringen ist, Burns dagegen im Machiavellismus eine kurzfristig wirksame Form der Manipulation sieht, die schon deshalb nicht als transformational bezeichnet werden kann, weil sie nicht an empathische Fähigkeiten des Führers gekoppelt ist. Während es nach Bass bei der transformationalen Führung nicht darum geht „nur Gutes zu tun“ (1986, S. 207), versucht Burns, zwischen transformationaler Führung, die Führer und Geführte erhebt und „nackter Machtausübung“, die lediglich den Zielsetzungen der Führer dient, zu trennen. Die Machtfrage wird bei Bass nur insofern thematisiert, als er dem transformationalen Führer gegenüber dem transaktionalen mehr Macht bescheinigt, ohne dies begrifflich näher zu spezifizieren.

Auch Mintzberg (1983) bescheinigt Charismaträgern intensive normative Macht und enthält sich einer ethisch-normativen Bewertung. Vor allem bei der Gründung von Unternehmen verbreiten, so Mintzberg (1983, S. 152 f.), Charismaträger so etwas wie Gründungsgeist, a „sense of mission“, und vermitteln Mitarbeitern das Gefühl, an etwas Neuem und Aufregendem beteiligt zu sein. Organisationsmitglieder zeigen dann „persönliche Hingabe“ aufgrund der persönlichen Qualitäten des Führers. Dieser persönliche Einfluß baut sich ab, wenn Organisationen sich etablieren und vergrößern. Gelingt es, die vom Führer vertretenen Werte in ein ideologisches System zu überführen (z.B. durch Sagen, Mythen, Geschichten, Rituale) und entspricht dieses den Werten und Normen der Organisationsmitglieder, dann kann über die Identifikationsbereitschaft der Mitarbeiter eine Stabilisierung der organisationsinternen Machtverhältnisse und die Erhaltung des organisatorischen Status-Quo erreicht werden. Auch Etzioni (1971) hat auf die Bedeutung charismatischer Führungskräfte zur Sicherung der bestehenden Machtverhältnisse in normativen Organisationen hingewiesen. Er unterscheidet in Anlehnung an Weber zwischen reinem Charisma von „natürlichen“ Führern, und routinisiertem Charisma, das von Charismaträgern „geerbt“ wird und sich im Laufe der Zeit abbaut. Sowohl Mintzberg als auch Etzioni sehen Charisma als instabiles Übergangsphänomen, das zur dauerhaften Sicherstellung von Macht- und Einflußbereichen nur dann beiträgt, wenn es gelingt, die ursprünglich von Charismaträgern vertretenen Werte und Normen institutionell zu verankern. Sie machen keine Aussagen darüber, welcher Art die Werte und Normen zu sein haben und verneinen die Möglichkeit eines dauerhaften Einflusses durch charismatische Führer (vgl. Hanft, 1991). Während Burns die ethisch-moralische Dimension charismatischer oder transformationaler Phänomene hervorhebt, konzen-

trieren sich Mintzberg, Etzioni und Bass auf funktionale Aspekte charismatischer Führung.

Transformationale Führung erfordert große Persönlichkeiten (Bass, 1986, S. 41), die über charismatische Eigenschaften wie außergewöhnliche Willenskraft, Zielstrebigkeit, Durchsetzungskraft, Weitblick und Selbstbewußtsein (S. 64 ff.) verfügen. Bass versteht Charisma als personales Merkmal, das sich unter bestimmten situativen Bedingungen entfaltet und Voraussetzung ist für transformationale Führung; Charisma ist demnach die Komponente transformationaler Führung, die sich in der Persönlichkeit des Führers ausdrückt. Die starke Betonung personaler Merkmale als Voraussetzung für transformationale Führungsprozesse findet sich bei Burns nicht wieder. Seiner Auffassung nach sind das Bedürfnis nach Selbstachtung, die Fähigkeit zur Rollenübernahme und Empathie zentrale Kennzeichen transformationaler Prozesse; personale Merkmale also, die sich nur in Interaktionsprozessen entfalten können. Während Burns die Entfaltung transformationaler Effekte in einer dialektischen Beziehung zwischen Führer und Geführten thematisiert, unterstellt Bass einen Kausalzusammenhang: Bei Vorhandensein bestimmter personaler Merkmale (Charisma gekoppelt mit individueller Rücksichtnahme und intellektueller Anregung) können bei entsprechenden situativen Bedingungen transformationale Effekte erzielt werden mit den entsprechenden leistungssteigernden Wirkungen; Charisma kann, so auch der Titel seines Buches, entwickelt und zielführend eingesetzt werden. Zur Problematik einer derartigen Betrachtung weiter unten.

5. Empirische Überprüfung charismatischer Phänomene

House (1977, S. 194) diskutiert Charisma als eigenschaftstheoretischen Führungsansatz und bemüht sich um den empirischen Nachweis des Phänomens. Er glaubt mehrere personale Charakteristiken charismatischer Personen identifizieren zu können und nennt hier hohes Selbstvertrauen, Dominanz, Überzeugung von der Richtigkeit des Glaubens und das Bedürfnis nach Einflußnahme und Machtstreben. Bass (1986) ermittelte in quantitativen Untersuchungen, daß transformationale Führung zu erhöhter Anstrengung, Effektivität und Zufriedenheit mit dem Führer beiträgt und Leistungssteigerungen bewirkt; ein Ergebnis, das in einem Laborexperiment von Howell (1985) bestätigt wurde. Howell konfrontierte 144 Studenten mit einer Postkorb-Übung, die sie in der Position eines Marketing-Leiters unter der Aufsicht eines Führers zu erledigen hatten. Die Führer praktizierten aufgeteilt auf verschiedene

Versuchsgruppen jeweils einen anderen Führungsstil: direkte Führung, mitarbeiterorientierte Führung und charismatische Führung. Letztere wird wie folgt beschrieben:

„Charismatische Führer artikulierten ein hochgespanntes Ziel ..., verwiesen auf hohe Leistungserwartungen, äußerten Zuversicht in die Fähigkeit der Teilnehmer, diesen Erwartungen gerecht werden zu können, und zeigten Verständnis für die Bedürfnisse der Teilnehmer. Die charismatischen Führer versprachen eine machtvolle, vertrauensereckende und dynamische Kooperation und benutzten eine Aufmerksamkeit auf sich ziehende und engagierte Stimmlage. Nonverbal alternierten charismatische Führer zwischen einem dynamischen Herumgehen und einem Platznehmen auf der Kante ihres Schreibtisches, beugten sich vorwärts in die Richtung zu den Teilnehmern, unterhielten einen direkten Augenkontakt und hatten eine entspannte Haltung und animierte Gesichtsausprägungen.“³

Die Befragung der Teilnehmer im Anschluß an das Experiment ergab nach House (1987, S. 741) das „eindeutige Ergebnis“, daß charismatische Führer einen starken Einfluß auf die Leistungsbereitschaft der Geführten ausüben: „Personen, die unter charismatischen Führern arbeiteten, zeigten ein höheres Maß an Aktivitäten, höhere Leistungsqualitäten, geringere Rollenunklarheit und eine höhere interpersonale Anpassung an den Führer als Personen, die unter den anderen Führungsstilen arbeiteten.“ Weiterhin sei mit dem Experiment nachgewiesen worden, daß Personen darin ausgebildet werden können, charismatisches Führungsverhalten zu praktizieren. Auch Avolio, Waldman & Einstein (1988) glauben positive Auswirkungen charismatischer Phänomene auf die Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit von Geführten mit Hilfe von Laborexperimenten nachweisen zu können.

Folgt man soziologischen Interpretationen des Phänomens „Charisma“, dann muß die Möglichkeit einer adäquaten Simulation charismatischer Phänomene in Laborexperimenten bestritten werden. Solche Experimente erbringen allenfalls szenische Interpretationen des Alltagsbegriffs „Charisma“, in denen der interaktionale Charakter charismatischer Phänomene völlig vernachlässigt wird⁴. Zudem bestehen innerhalb der sozialpsychologischen Forschung erhebliche Zweifel an der Übertragbarkeit der Ergebnisse von Laborexperimenten auf Alltagssituationen. Stroebe (1980, S. 363) weist darauf hin, daß Psychologen in Laboruntersuchungen um die Schaffung „optimaler“ Bedingungen bemüht sind; d.h. alle Möglichkeiten der Beeinflussung durch außerhalb des Experiments liegende Variable werden ausgeschaltet und Ergebnisse werden kurze Zeit nach Beendigung des Experiments erfaßt. Die Teilnehmer gelten als „captive audience“, die sich Beeinflussungsversuchen nicht entziehen können. Versuchspersonen, das haben Forschungen zum Impression Management

erbracht (Jellison, 1981), sind in Laborexperimenten in erster Linie darauf bedacht, den Erwartungen der Versuchsleiter zu entsprechen. Sie werden darum bemüht sein, einen auf die Versuchssituation und geltende gesellschaftliche Werte abgestimmten Eindruck zu erwecken, entstanden aus dem Bedürfnis nach Wertschätzung ihrer Person. In einer solchen Situation werden Führer, die sich bloß auf die Kontrolle der erreichten Leistungsstandards konzentrieren (direktives Führungsverhalten), bzw. Führer, die sich auf die Herstellung einer entspannten Gesamtatmosphäre beschränken (mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten), notwendigerweise andere Handlungsinterpretationen bei den Teilnehmern auslösen, als Führer, die ständig auf der Erreichung des gemeinsamen Zieles insistieren. Im Alltag sind Führer wie Geführte dagegen mit der Bewältigung komplexer Situationen konfrontiert, die von ihnen ständig neue Interpretationen und Handlungsentwürfe verlangen, in denen die Führer-Geführten-Beziehung nur ein Element darstellt. Individuen reagieren nicht auf eine vorgegebene Welt von Objekten, wie dies in Laborsituationen von ihnen verlangt wird, sondern agieren auf der Grundlage eigener Handlungsentwürfe, die situationspezifisch angepasst werden. Der interaktionale und prozessuale Charakter charismatischer Phänomene läßt seine Überprüfung in einem zeitlich abgegrenzten Laborexperiment nicht zu.

Die Annahme unmittelbarer Effekte von charismatischen Führern auf die Leistungsbereitschaft der Geführten, wie sie aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchungen abgeleitet wird, steht in der Tradition kausal-deterministischer Wissenschaftsauffassungen, wonach auf bestimmte Reize (hier: charismatisches Verhalten) entsprechende Reaktionen erfolgen. Diese Sichtweise charismatischer Phänomene, die einen Bezug auf Interessen und Absichten von Individuen als Erklärungsmöglichkeit für ihr Handeln weitgehend negiert und Individuen als nur reagierende Objekte begreift, entspricht nicht der Interpretation des Phänomens „Charisma“, wie sie von Max Weber eingeführt wurde.

6. Charismatische Führung nach Weber

Max Weber (1925) bezeichnet Charisma als legitimen Herrschaftsstil neben patriarchalischen und bürokratischen Herrschaftsformen:

„*Charisma*‘ soll eine als außeralltäglich ... geltende Qualität einer Persönlichkeit heißen, um deretwillen sie als mit übernatürlichen oder übermenschlichen oder mindestens spezi-

fisch außeralltäglichen, nicht jedem andern zugänglichen Kräften oder Eigenschaften oder als gott gesendet oder als vorbildlich und deshalb als ‚Führer‘ gewertet wird. ... Über die Geltung des Charisma entscheidet die durch *Bewährung* ... gesicherte freie, aus Hingabe an Offenbarung, Heldenverehrung, Vertrauen zum Führer geborene, Anerkennung der Beherrschten“ (Weber, 1925, S. 140).

Charisma ist demnach ein Phänomen, das der Zuschreibung durch andere bedarf und von der Bewährung des Führers abhängig ist. Die Bewährung des charismatischen Führers ist an das „Wohlergehen der Beherrschten“ gebunden. Bleibt ihm der Erfolg versagt, verschwindet seine charismatische Autorität. Max Weber bezeichnet Charisma als „revolutionäre Macht“, die im Unterschied zur „ratio“ nicht von außen, sondern eine „Umformung von innen“ her bewirke, die zu einer „Wandlung der zentralen Gesinnungs- und Tatenrichtung unter völliger Neuorientierung aller Einstellungen zu allen einzelnen Lebensformen und zur ‚Welt‘ überhaupt“ führe (Weber, 1925, S. 142).

Die Entstehung von Charisma bindet Max Weber an außergewöhnliche Situationen, an Zeiten „psychischer, physischer, ökonomischer, ethischer, religiöser (und) politischer Not“ (Weber, 1956, S. 832), ohne diese näher zu präzisieren. Cavalli (1987) kritisiert diese allgemeine Form der Beschreibung und bemüht sich um eine genaue Kennzeichnung des Auf- und Niedergangs charismatischer Phänomene. Nach seiner Auffassung sind in der Dialektik charismatischer Prozesse der Aufbau persönlichen Vertrauens, das im Erfolg des Führers begründet ist und der Einstellungswandel der führerzentrierten Gruppe, der sich in maximaler Anstrengung für die „Sache“ ausdrückt, die zentralen Elemente. Um diese Elemente wirksam werden zu lassen, bedarf es einer außergewöhnlichen Situation, die dadurch gekennzeichnet ist, daß aufgrund externer oder interner Einflußfaktoren keine kulturell etablierten Normen und Werte vorhanden sind und es den Menschen nicht möglich ist, zwischen der Situation und den Erwartungen anderer unter Benutzung etablierter Mittel eine Balance (wieder)herzustellen. Diese Aufgabe wird dann von einem Führer mit extraordinären Qualitäten übernommen. In außergewöhnlichen Situationen, so Cavalli in Anlehnung an Weber, seien Menschen bereit, den Mantel der Rationalität abzulegen und zu ihrer wahren Natur, zu Irrationalität und Emotionalität zurückzukehren (S. 324 f.). In diesem „selbst-losen“ Zustand fehlen den Individuen die für ihre Handlungsentwürfe notwendigen normativen Bezugspunkte; was eine erhebliche Gefährdung ihrer Ich-Identität bewirkt. Cavalli betont zurecht die Verantwortung, die dem Führer aus der totalen Identifikation der Geführten entsteht und fordert von

diesem, daß er zwischen der Überzeugung für seine Sache und seiner ethischen und gesellschaftlichen Verantwortung balanciert (S. 325).

Im Unterschied zu bürokratischen und patriarchalischen Herrschaftsformen, die als dauerhafte „Alltagsgebilde“ (Weber, 1956, S. 832) die Befriedigung der täglichen Bedürfnisse sicherstellen, sehen Weber und Cavalli charismatische Führerschaft vorrangig in Phasen des gesellschaftlichen Umbruchs, in denen routinisierte soziale Prozesse durch neue Normen und Regeln ersetzt werden. Eine dauerhafte Etablierung charismatischer Phänomene als Führungsform ist nach ihrer Auffassung kaum möglich. Zum einen steht dem entgegen, daß, wenn Charisma an die persönlichen Qualitäten einer Person gebunden ist, Schwierigkeiten bei der Nachfolgerfindung entstehen. Zum anderen, und hier sieht Weber (1925, S. 147) das Hauptproblem, weichen charismatische Phänomene den Alltagserfordernissen. Sobald die Anhängerschaft zur Befriedigung ihrer Alltagsbedürfnisse ein Interesse an der Routinisierung charismatischer Herrschaft entwickelt, verliert diese die ihr zugesprochenen Qualitäten. Die Anhängerschaft versucht die Befriedigung ihrer ideellen und materiellen Bedürfnisse dauerhaft sicherzustellen, indem sie die charismatischen Herrschaftsverhältnisse formal legitimiert wissen will. Indem aber die ökonomischen Interessen der Anhängerschaft abgesichert werden, etabliert sich eine verwaltungsmäßige Ordnung, Hierarchien entwickeln sich und das Handeln wird nach ökonomischen Kriterien geregelt. Es entsteht ein wirtschaftliches System, das mit genuinen Formen charismatischer Herrschaft nichts mehr gemein hat und in bürokratische oder patriarchale Herrschaftsformen einmündet. Charisma veralltäglicht sich, indem es sich an die Bedingungen der Wirtschaft als der „kontinuierlich wirkenden Alltagsmacht“ anpaßt (Weber, 1925, S. 148).

Max Weber bezeichnet Charisma daher als spezifisch außerwirtschaftliches Phänomen. Seiner Auffassung nach ist jegliches rationales Wirtschaften aus charismatischer Sicht als „würdelos“ abzulehnen. Dementsprechend kann „Charisma für seine Träger nie private Erwerbsquelle im Sinn ökonomischer Ausnutzung nach Art eines Tausches von Leistung und Gegenleistung“ sein, sondern der Charismaträger ist wie seine Gefolgschaft zur Sicherung der Lebensgrundlage auf Mäzene, Geschenke oder freiwillige Beiträge von denjenigen angewiesen, an die sich seine Mission wendet (Weber, 1956, S. 834). Die erhaltenen materiellen und ideellen Güter werden zwischen Charismaträgern und der Gefolgschaft „ohne Abrechnung und Vertrag“ geteilt (S. 839). Nach Weber steht Charisma nicht nur im Gegensatz aller geordneten Wirtschaft, sondern ist „geradezu die Macht der Unwirtschaftlichkeit“ (S. 834).

Charisma widersetzt sich jeder institutionell verankerten Ordnung. Es gibt keine geordneten Verfahren der Einstellung oder Absetzung von Charismaträgern, keine Karrierepläne, keine Fachbildung zur Förderung von Charismaträgern und ihrer Gefolgschaft, sondern „Charisma kennt nur innere Bestimmtheiten und Grenzen seiner selbst“ (S. 833). Charismaträger gelten bei Weber als mit revolutionären Kräften ausgestattet, in der Lage mit traditionellen Werten und Normen zu brechen nach dem Motto: „es steht geschrieben – aber ich sag euch“ (S. 836). Der Charismaträger leitet seine Autorität also nicht aus struktural verankerten Machtressourcen ab, sondern erhält und „bewahrt sie nur durch Bewährung seiner Kräfte im Leben“ (S. 835). Der charismatische Herrscher ist für das Wohlergehen der Beherrschten verantwortlich. Die Machtquelle, auf die sich ein Charismaträger berufen kann, ist die Anerkennung seiner Mission durch die Gefolgschaft.

„Der Träger des Charisma ergreift die ihm angemessene Aufgabe und verlangt Gehorsam und Gefolgschaft kraft seiner Sendung. Ob er sie findet, entscheidet der Erfolg. Erkennen diejenigen, an die er sich gesendet fühlt, seine Sendung nicht an, so bricht sein Anspruch zusammen. Erkennen sie ihn an, so ist er ihr Herr, so lange er sich durch ‚Bewährung‘ die Anerkenntnis zu erhalten weiß. Aber nicht etwa aus ihrem Willen, nach Art einer Wahl, leitet er dann sein ‚Recht‘ ab, – sondern umgekehrt: die Anerkenntnis des charismatisch Qualifizierten ist die *Pflicht* derer, an welche sich seine Sendung wendet“. (S. 833)

Charisma ist, dies betont Max Weber, ein äußerst labiler Zustand, der sich entwickelt von „einem stürmisch-emotionalen wirtschaftsfremden Leben zum langsamen Erstickungstode unter der Wucht der materiellen Interessen ...“ (S. 840).

Max Weber eröffnet in seiner verstehenden Soziologie den Zugang zu einer interaktionistischen Diskussion charismatischer Phänomene. Dem Charismaträger gelingt es, vor seinen Anhängern ein Bild von sich zu erzeugen, das seine Werte und Normen in gewisser Weise widerspiegelt. Charismatische Wirkung erzielt er allerdings nur, solange er aus Sicht der Geführten erfolgreich ist. In dieser Phase verkörpert er die Werte und setzt Normen, an denen sich seine Anhänger orientieren. Das bedeutet: Er „verdient“ sich die Zustimmung und Abhängigkeit seiner Anhängerschaft, weil er die gemeinsamen Probleme in einer zufriedenstellenden Weise regelt. Burns und Weber betonen die Notwendigkeit einer gemeinsamen Zielorientierung von Führern und Geführten und die Bedeutung eines gelebten Wertesystems. Im Unterschied zu Burns macht Weber keine Aussagen zu den Inhalten der normativen Orientierungen. Als Voraussetzung für die Hervorbringung charismatischer, bzw.

transformationaler Führung betrachten sowohl Weber als auch Burns das Vorhandensein einer außergewöhnlichen Situation. Während von Weber damit gleichzeitig eine zeitliche Begrenzung charismatischer Phänomene ausgesprochen wird und er dies damit begründet, daß die Gefolgschaft die ursprünglich emotionale Beziehung zwischen Charismaträgern und Geführten auf eine sachliche Alltagsgrundlage gestellt wissen möchte, glaubt Burns, die emotionalen Anteile transformationaler Führung dauerhaft etablieren zu können, sofern die Motive der Geführten sich darin wiederfinden. Dies wird von Jellison (1981) dahingehend spezifiziert und korrigiert, daß nach seiner Auffassung dauerhafte Beziehungen ohne kognitive Dimensionen kaum herstellbar sind. Nach Jellison wird die Attraktivität von Personen weniger durch Gefühle bestimmt, als vielmehr durch spezifische Konsequenzen, die aus der Interaktion mit ihnen resultieren. Also nicht außerordentliche Qualitäten sind es, die den „Wert“ von Personen bestimmen, sondern praktische Konsequenzen dieser Qualitäten, die sich in höheren Belohnungen oder geringeren Kosten durch die Beziehung ausdrücken. Solange die wahrgenommenen Konsequenzen der Beziehung für das Individuum wichtig bleiben, hält es an dieser fest; es kann diese aber ebenso schnell abrechnen, wenn die Vorteile ausbleiben. Das Individuum bleibt in transformationalen Beziehungen aktiv Einflußnehmender; kognitive Anteile überwiegen demnach emotionale Komponenten.

7. Funktionen charismatischer und transformationaler Führungskonzepte und ihre Kritik

Die Komplexität und Dialektik der Wirkungsweise charismatischer Phänomene wird in den neuen Führungskonzepten nicht nachvollzogen. Zumeist konzentriert man sich darauf, personale Merkmale zu identifizieren, die das Phänomen „Charisma“ kennzeichnen, um entsprechende Führungs- und Trainingskonzepte konzipieren und vermarkten zu können. Charismatische bzw. transformationale Führer sollen ...

... die Einbindung der Mitarbeiter gewährleisten:

Charismatische Führungskräfte sollen mit einer Vision Aufmerksamkeit erzielen und eine Konzentration aller Kräfte auf die Erfüllung dieser Vision erreichen. Im Mittelpunkt ihres Interesses steht ein zukünftiger Zustand, der besser sein soll als der gegenwärtige und an dessen Verwirklichung mit ungeheurer Intensität gearbeitet wird mit magnetischen Wirkungen auf das Umfeld (Bennis & Nanus, 1985, S. 35).

Charismatische Führer sollen die völlige Einbindung ihrer Untergebenen erreichen, indem sie deren Ziele, Bedürfnisse und Ansprüche verändern in Hinblick auf die zu verwirklichende Vision (House, 1987, S. 736). Nach Weber und Burns ist die völlige Einbindung von Individuen nur dann möglich, wenn die „Vision“ auf die Befriedigung ethisch-normativer Bedürfnisse von Individuen abzielt. Das besondere Engagement von Mitarbeitern als Vorleistung im Vertrauen auf eine bessere Zukunft zu erwarten, erfordert einen gegenwärtigen Zustand, der für Mitarbeiter hinsichtlich vorhandener Werte- und Normensysteme völlig unbefriedigend ist. Unter den gegebenen gesellschaftlichen Bedingungen ist allerdings weder anzunehmen, daß Unternehmen eine Transformation von Werte- und Normensystemen im Fokus ihrer unternehmenspolitischen Leitvorstellungen haben, noch Individuen sich in einem Zustand des Werteverfalls befinden, der dies erforderlich werden ließe.

... den Mitarbeitern als Identifikationsobjekte Orientierung bieten:

Charismatische Führer sollen, so House (1987, S. 737 f.), Vorbilder für ihre Untergebenen sein und es erreichen, daß sich Untergebene mit ihnen identifizieren. Geführte sollen ihren Führern „Respekt und Bewunderung“ entgegenbringen, das Wertesystem des Führers aufsaugen und die gleichen „emotionalen Reaktionen auf arbeitsbezogene Stimuli“ wie ihr Führer entwickeln (House, 1987, S. 737 f.). Goffman (1961) hat darauf hingewiesen, daß das Individuum keinesfalls in den sozial zugewiesenen Rollen und in der Identifikation mit Gruppen, Normen und Wertstrukturen aufgeht, sondern „stets Mittel und Wege findet, eine gewisse Distanz, eine gewisse Ellenbogenfreiheit zwischen sich selbst und dem, womit die anderen es identifizieren möchten, zu bewahren.“ Er bezeichnet das Individuum als „Stellung beziehende Entität, ein Etwas, das eine irgendwo zwischen der Identifikation mit einer Organisation und der Opposition gegen diese gelegene Haltung einnimmt“, und das bereit ist, „beim leisesten Zwang sein Gleichgewicht wieder herzustellen, indem es sein Engagement in die jeweilige Richtung verlagert“ (S. 304). Wenn also Organisationen eine umfassende Vorstellung darüber entwickeln, wie sich die Individuen in sie einbinden und welche Haltungen sie nach außen und innen vertreten sollen, werden sie feststellen müssen, daß sich die Betroffenen gegen die offiziellen Anforderungen sperren. „Wann immer ein bestimmtes Milieu erzeugt werden soll“, so Goffman (1961, S. 290), „entwickelt sich das Unterleben.“ Die institutionell verankerte Möglichkeit zu Konflikt und Dissens ist, so auch Burns, für Führung in demokratischen Organisationen funktional.

... zusätzliche Leistungssteigerungen bewirken:

Charismatische Führungskräfte sollen durch die Orientierung ihrer Mitarbeiter auf Visionen eine Mobilisierung von Leistungsreserven erreichen. Unternehmen, die sich in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befinden, könnten mit Hilfe von Charismaträgern erreichen, daß „ganze Tausendschaften von Mitarbeitern aus ihrer Lethargie“ gerissen und Unternehmen revitalisiert werden (Bretz, 1990, S. 110). Von einem bestimmten Führungsverhalten Einstellungsänderungen bei Geführten in der Weise zu erwarten, daß sich diese mit ihren Führern identifizieren und dies in einem entsprechenden Leistungsverhalten ausdrücken, ist eine Annahme, die ihren empirischen Nachweis schuldig bleiben muß. Die sozialpsychologische Einstellungsfor-schung versucht schon seit Jahrzehnten, einen Zusammenhang von Einstellungen und Verhalten zu belegen; mit äußerst geringem Erfolg. Ein kausaler Zusammenhang zwischen identifikatorischen Einstellungen zu Führungskräften und dem Leistungsverhalten von Geführten mag denkbar sein in historisch-spezifischen Situationen, in denen Individuen aufgrund fehlender Wertsysteme vom Identitätsverlust bedroht sind. In solchen Situationen, die den gegenwärtigen Bedingungen in entwickelten Industriegesellschaften nicht entsprechen, mögen Führer über emotionale Stimuli einen intensiven Einfluß auf die Leistungsbereitschaft von Geführten ausüben können.

... die organisationsinternen Machtverhältnisse stabilisieren:

Kritiker sehen in den mit der Unternehmenskultur-Bewegung einhergehenden Führungskonzepten besonders subtile Formen der Herrschaftssicherung, da es mit ihrer Hilfe scheinbar gelingt, Individuen zu einseitiger Anpassung an Normen- und Wertsysteme zu veranlassen. Diese Befürchtung wird hier nicht geteilt. Das Individuum lebt in verschiedenen Wirklichkeiten, von denen die organisatorische nur eine darstellt. Es ist darauf angewiesen, zwischen diesen Wirklichkeiten zu vermitteln, ohne völlig in ihnen aufzugehen. Individuen wägen ab, welche Bedeutung sie Führungspersonen, mit denen sie konfrontiert sind, zuschreiben wollen. Befinden sie sich in Situationen physischer oder psychischer Not, dann mögen Personen, die ihnen einen Ausweg aus ihrer persönlichen Situation versprechen und einzulösen in der Lage sind, ihre Handlungsentwürfe in einem hohen Maße beeinflussen. Dies entbindet sie aber nicht von ihrem Vermögen, als agierende Subjekte in anderen Situationen zu anderen Entscheidungen zu kommen. Forderungen nach Identifikation mit organisatorischen Normen- und Wertsystemen kann mit subjektiver Distanz begegnet, aber auch nachgegeben werden, je nachdem, welche Strategien das Handeln bestimm-

men und welche Machtressourcen verfügbar sind. Strategien des Impression Management erlauben es dem Individuum zudem, Identifikation zu zeigen, ohne die Ich-Identität dabei aufs Spiel zu setzen. Ein bestimmtes Verhalten als Folge „charismatischen Führung“ bei den Mitarbeitern erzeugen zu wollen, hieße in den methodologischen Optimismus zu verfallen, der die Human-Relations-Bewegung kennzeichnete (vgl. Hanft, 1991).

Entsprechend naiv mutet es an, wenn die Gestaltungsempfehlungen transformationaler Führungsansätze darin münden, charismatisches Verhalten trainieren zu wollen. Max Weber betont den interaktionalen Charakter charismatischer Phänomene, wenn er sagt, daß die besonderen Qualitäten charismatischer Personen aus „Not oder Begeisterung“ geboren werden, sich einer „objektiven“ Beurteilung entziehen und nur deshalb als Qualitäten gelten, weil sie von den Anhängern als solche betrachtet werden. Die persönlichen Qualitäten, die Charismaträger auszeichnen, konstituieren sich in Interaktionsprozessen und weisen jeweils unterschiedliche Spezifika auf. Das Konstrukt „Charisma“ ist nicht operationalisierbar und somit muß der Versuch der empirischen Ermittlung charismatischer Eigenschaften ebenso scheitern, wie das Angebot, diese Eigenschaften trainieren zu können. Charisma, so Weber (1925, S. 145), „kann nur ‚geweckt‘ und ‚erprobt‘, nicht ‚erlernt‘ oder ‚eingepägt‘ werden“. Charisma steckt in Personen wie ihre Größe oder Augenfarbe, aber anders als diese Merkmale kann es nur in historisch spezifischen Situationen in Interaktionsprozessen entfaltet werden. Auch Burns hält sich hinsichtlich der Trainierbarkeit transformationalen Führungsverhaltens zurück und verweist hier auf langfristige Sozialisationseinflüsse, die personale Merkmale wie Empathie und Fähigkeit zur Rollenübernahme hervorrufen.

Die wesentlichen Kennzeichen charismatischer Phänomene, wie sie von Weber benannt werden, bleiben in der transformationalen bzw. charismatischen Führungsdiskussion ausgeklammert. Dort wird Charisma weder an außerordentliche Situationen gebunden, noch wird auf die Strukturlosigkeit, Labilität und Wirtschaftsfremdheit charismatischer Phänomene als deren wesentliche Kennzeichen eingegangen. Stattdessen konzentriert man sich auf Gestaltungsempfehlungen, die eine dauerhafte Etablierung eines sog. visionalen Geistes sicherstellen sollen.

8. Schluß

Den Autoren der modernen Führungskonzepte kann vorgehalten werden, daß sie die Gefährdung der Ich-Identität, die im Zuge charismatischer Prozesse als Folge der totalen Identifikation mit dem Führer zu befürchten ist, in ihren Darstellungen ausblenden. Während Burns der ethischen Problematik durch normative Festschreibung transformationaler Führungseffekte entgehen möchte und dabei die Selbstverwirklichung der Geführten, sowie ihre Angleichung an die Führer zu zentralen Anforderungen an transformationale Führungsprozesse erhebt; während Cavalli an die besondere ethische Verantwortung charismatischer Führer appelliert und Weber, Mintzberg und Etzioni dem Problem entgehen, indem sie Charisma als Übergangsphänomen in außergewöhnlichen Situationen diskutieren, werden diese Einschränkungen in transformationalen, bzw. charismatischen Führungskonzepten nicht vorgenommen. Den „Wertewandel“ als solche außergewöhnliche Situation zu kennzeichnen, wie dies in einigen Publikationen anklingt, hieße das Charisma-Konzept in einer Weise zu vereinnahmen, die seiner soziologischen Bedeutung kaum noch gerecht wird. Folgt man einer interaktionistischen Auffassung, dann ließe sich den Vertretern funktionalistisch-normativer Führungskonzepte entgegenhalten, daß sie in ihren Ausführungen über wesentliche Grundannahmen für das Zustandekommen charismatischer Phänomene hinweggehen. Es ist wohl nicht zu optimistisch, anzunehmen, daß Individuen in westlichen Industrienationen sich nicht im Zustand des Identitätsverfalls befinden, der eine Intervention durch „Heilsbringer“ erforderlich machen würde. Bei der Konstruktion ihrer Handlungsentwürfe schalten Individuen kognitive Überlegungen nicht aus; „Heilsbringer“ sind also mit Subjekten konfrontiert, die eigene Ziele und Interessen nicht aus dem Blick verlieren.

Was bleibt als Resümee? Die Protagonisten charismatischer Führungskonzepte können zufrieden sein mit einem Konzept, das sich in die derzeit populäre Unternehmenskultur-Bewegung problemlos einfügen läßt. Führungskräfte mögen nach Jahren des Verhaltenstrainings, in dem der Mitarbeiter und seine Bedürfnisse im Mittelpunkt standen, froh sein, sich nunmehr der Entwicklung ihrer Persönlichkeit, ihres „Charismas“ zuwenden zu können. Berater und Trainer können sich hier über neue Einnahmequellen freuen. Und Kritiker können beruhigt sein, daß charismatische bzw. transformationale Führungsansätze bei einer Übertragung auf den betrieblichen Alltag nicht die Wirkungen zeigen werden, die ihnen in der soziologischen und politologischen Theorie zugesprochen wird.

Anmerkungen

- (1) Steyrer (1991) bietet in seinem Aufsatz einen guten Überblick über den Literaturstand zum Thema.
- (2) Er ist zudem „billig“ geworden: „Lyndon Johnson would complain that his trouble was that he lacked ‚charisma‘ (a word he pronounced with a soft ‚ch‘ – to the derision of the intelligentsia)“. (Burns, 1978, S. 244)
- (3) Eine umfassende Darstellung des Experiments findet sich bei House (1987, S. 738 ff.).
- (4) Ich danke meinem Kollegen Anton Hahne für diesen zusätzlichen Hinweis.

Literatur

- Avolio, B. J., Waldman, D. A. & Einstein, W. O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation. *Group and Organization Studies*, 13, S. 59-80.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York.
- Bass, B. M. (1986). Charisma entwickeln und zielführend einsetzen. Landsberg/Lech. (Original erschienen 1985: *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York.)
- Bennis, W. (1982). Leadership transforms vision into action. *Industry Week*, May 31, pp. 54-56.
- Bennis, W. (1983). Transformative Leadership. *Harvard University Newsletter*, April 7, S. 12-14.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Führungskräfte. Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens*. Frankfurt/Main.
- Bennis, W. & Slater, P. (1964). Democracy is Inevitable. *Harvard Business Review*, 42 (2), pp. 54 ff.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York.
- Bräuninger, F. & Hasenbeck, M. (1987). Kurswechsel im Kader. *Wirtschaftswoche*, 51 (11.12.1987), S. 36-51.
- Bretz, H. (1990). Warum Unternehmen charismatische Manager brauchen. *HARVARD-manager*, 1, S. 110-119.
- Cavalli, L. (1987). Charisma and Twentieth-Century Politics. In: S. Lash & S. Whimster, Max Weber, Rationality and Modernity (pp. 317-334). London.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). Problems and Prospects in Understanding Charismatic Leadership. In: J. A. Conger, R. N. Kanungo & Ass. (Eds.), *Charismatic Leadership* (pp. 324-336). San Francisco.

- Deal, T. & Kennedy, A. (1987): Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur. Bonn-Bad Godesberg.
- Etzioni, A. (1971). Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement and their Correlates. New York.
- Fischer, L. (1990). Kooperative Führung – Mythos, Fiktion oder Perspektive? In: G. Wiendieck & G. Wiswede (Hrsg.), Führung im Wandel (S. 132-156). Stuttgart.
- Goffman, E. (1961). Asyl. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen. Frankfurt/Main.
- Hanft, A. (1991). Identifikation als Einstellung zur Organisation. Eine kritische Analyse aus interaktionistischer Perspektive. München.
- House, R. J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In: J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), Leadership. The Cutting Edge (pp. 189-208). Illinois.
- House, R. J. (1987). Führungstheorien – Charismatische Führung. In: A. Kieser, G. Reber et al. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung (S. 735-747). Stuttgart.
- House, R. J., Woycke, J. & Fodor, E. M. (1988). Charismatic and Noncharismatic Leaders. In: L. A. Conger, R. N. Kanungo & Ass. (Eds.), Charismatic Leadership (pp. 98-121). San Francisco.
- Howell, J. M. (1985). A Laboratory Study of Charismatic Leadership. Workpaper. University of Western Ontario.
- Jellison, J. M. (1981). Reconsidering the Attitude concept: A Behavioristic Self-Presentation Formulation. In: J. T. Tedeschi (Ed.), Impression Management Theory and Social Psychology Research (pp. 107-126). New York.
- Kahle, E. (1988). Unternehmensführung und Unternehmenskultur. ZfB, Jg. 58, S. 1228-1241.
- Lindholm, Ch. (1990). Charisma. Cambridge.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1976). Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen. Wiesbaden. (Original erschienen 1958: Organizations. New York.)
- Mintzberg, H. (1983). Power in and around Organizations. Englewood Cliffs.
- Neuberger, O. (1990). Führen und geführt werden (3., völlig überarbeitete Aufl.). Stuttgart.
- Peters, T. & Austin, N. (1985). A Passion for Excellence. New York.
- Peters, T. & Waterman, R. H. (1984). Auf der Suche nach Spitzenleistungen (10. Aufl.). Landsberg am Lech. (Original erschienen 1982: In: Search of Excellence.)
- Scheuss, R.-W. (1987). Management-Entwicklung für morgen. HARVARDmanager, 2, S. 23-27.
- Steyrer, J. (1991). Transformationale Führung. Ein neuer Approach in der Leadership-Forschung. Die Unternehmung, Jg. 45, S. 334-348.
- Stroebe, W. (1980). Grundlagen der Sozialpsychologie. Stuttgart.
- Weber, M. (1925). Grundriss der Sozialökonomik, III. Abteilung, Wirtschaft und Gesellschaft (2. vermehrte Aufl.). Tübingen.
- Weber, M. (1956): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie (2. Halbband). Tübingen.